

pdiegon@unav.es

COMUNICACIÓN Y SOCIEDAD
Vol. XVIII • Núm. 1 • 2005 •

Doctora en Comunicación. Ayudante Doctor de la Universidad de Navarra. Profesora de Producción Cinematográfica y Televisiva I. Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra.

Departamento de Cultura y Comunicación Audiovisual. Universidad de Navarra. 31080. Pamplona. España.

La figura del productor de ficción en televisión

The profile of the fiction producer in television

RESUMEN: esta investigación pretende poner de manifiesto la importancia que tiene la figura del Productor en la producción de ficción televisiva y específicamente en la realización de series de televisión en España. Se definen y se detallan las funciones de las diferentes figuras profesionales que integran los dos equipos de producción (cadena y productora) implicados en esta tarea. Se hace hincapié en el grado de participación de los dos productores de una serie de televisión, en la toma de decisiones que afectan a los diferentes aspectos de su producción y al reparto de responsabilidades que asumen las cadenas y las productoras independientes.

Palabras clave: producción televisiva, ficción televisiva, cadenas de televisión, productoras independientes, series televisivas.

Abstract: *This investigation will seek to highlight the importance of the Producer in fiction television and specifically to explore their role in the production of television series in Spain. The functions of the different professionals that make up the two production teams (network and production company) involved in this work will be defined and detailed. A special emphasis will be placed on the level of ownership participation of the two producers of a television series with regards to decision making that affects different aspects of production and on the distribution of responsibilities assumed by networks and independent producers.*

Key words: *Global Television production, Television fiction, Networks, Independent production Companies, Television Series.*

Para llegar a un buen entendimiento del proceso de producción de ficción conviene detenerse a explicar el perfil de una figura que resulta clave en la creación de cualquier obra audiovisual, tanto cinematográfica como televisiva: el productor. No sólo “personifica” tanto a las cadenas como a las productoras en su necesaria relación, sino que representa asimismo el hilo conductor que da unidad al complejo proceso de producción que siguen todas las ficciones televisivas. Si la relevancia del productor puede predicarse tanto del cine como de la televisión, en esta última industria adquiere si cabe mayor protagonismo, hasta el punto de denominarse “*the producer’s medium*”

(el medio del productor)¹.

Sin embargo, como veremos enseguida, en el caso de la producción de programas o series de televisión conviene hablar más bien de “productores”, puesto que son varios los equipos de producción que intervienen representando a cada una de las partes implicadas.

A continuación desglosaremos este breve análisis de la figura del productor televisivo en dos apartados: 1) El perfil del productor en televisión; y 2) La jerarquía de producción en este medio, en su doble vertiente (cadena y productora).

1. El perfil del productor en televisión

A principio de la década de los 80, Horace Newcombs y Robert S. Alley publicaron su ya clásica obra *The producer's medium*, en la que defendían la singular relevancia de este perfil profesional en el medio televisivo, a diferencia de lo que había ocurrido hasta entonces en la otra gran industria audiovisual (el cine)².

Históricamente, el oficio de productor de televisión surgió en EE.UU. mediada la década de los 50, cuando las grandes *majors* de Hollywood y los productores independientes cinematográficos se dieron cuenta de la oportunidad de negocio que la industria de la televisión les brindaba. A partir de 1955, los estudios hollywoodienses pusieron en marcha sus divisiones televisivas y en 1965 aparecieron las primeras productoras independientes de televisión. Sin embargo, lo más interesante fue sin duda la decisión de la Federal Communications Commission (FCC) de imponer a las grandes cadenas norteamericanas la obligación de ocupar el 50% de su programación de *prime time* con contenidos producidos por empresas independientes. De esta manera se fue forjando este perfil clave en la producción de series de éxito en

¹ Cfr. NEWCOMB, Horace, y ALLEY, Robert S., *The producer's medium*, Oxford University Press, Nueva York, 1983, pp. 3-44.

² José María Villagrasa reflexiona sobre este concepto de *producer's medium* y clarifica que según esa definición “el productor ejecutivo concentra en sus manos las suficientes responsabilidades (legales, financieras, supervisión de todos los episodios, control creativo sobre el relato y los profesionales con la cadena) como para que el concepto de ‘creativo no tenga únicamente un valor artesanal. El productor ejecutivo en televisión está mucho más cerca de la figura del ‘creative politicians’, propia de los grandes trabajos industriales de producción colectiva, en los que las ideas ejerce constituyen el elemento creativo esencial” (VILLAGRASA, José M^a, *La producción de ficción narrativa en la televisión norteamericana*, tesis doctoral defendida en la Universidad Autónoma de Barcelona, 1992, p. 103).

EE.UU., donde sobresalen nombres como Norman Lear, Brook-Burns, Garry Marshall, Earl Hammer o Quinn Martin y empresas como MTM, Tandem/TAT o Four Stars³.

La importancia del productor en el medio televisivo se explica no sólo por tratarse de una industria estructural y empresarialmente más consolidada que la cinematográfica –más convencional, si se quiere–, sino por la propia índole del proceso de producción en televisión (control creativo en la producción seriada o episódica).

Respecto del primer punto, algunos autores establecen un estrecho paralelismo entre la producción televisiva y lo que se ha venido a llamar dirección de proyectos empresariales (*project management*), de modo que la función del productor en televisión equivaldría a la del director o jefe del proyecto (*project manager*). En síntesis, todo director de proyectos debe alcanzar su objetivo empresarial con una *calidad* determinada, dentro de un *coste* previsto y en un *tiempo* acordado. Su habilidad consistirá en establecer en cada caso cuál de estas variables (tiempo, coste, calidad) tiene prioridad⁴.

En efecto, cualquier productor de televisión debe entregar un producto (serie o programa) con un determinado nivel de calidad, ajustándose al presupuesto acordado y en un tiempo previsto. De hecho, la producción televisiva es el clásico ejemplo donde, con cierta frecuencia, la variable tiempo es la que impera sobre las otras dos. En el caso de una serie, por ejemplo, el reto del productor consiste en entregar puntualmente el capítulo cada semana para su emisión. Y aunque parte con cierta ventaja (*ratio* entre capítulos producidos y capítulos emitidos), no es raro que, mediada la temporada, acabe terminando el capítulo horas antes de su emisión, sin poder alcanzar el estándar deseable de calidad e incluso con un coste mayor⁵.

³ Para profundizar en el surgimiento de la industria de producción televisiva en EE.UU. y en la figura del productor de series americano, cfr. ANDERSON, Christopher, "Escape from the studio system: independent producers and television" en *Hollywood. The studio system in the fifties*, University of Texas Press, Austin, 1994, pp. 46-69; STUART, Frederic, "The Effects of Television on the Motion Pictures Industry", en KINDEM, Gorham (ed.), *The American Movie Industry: The Business of Motion Pictures*, Southern Illinois Press, Carbondale and Edwardsville (Illinois), 1982, p. 261; BLUMENTHAL, Howard J., y GOODENOUGH, Oliver R., *This business of television*, cit., pp. 229-234; VILLAGRASA, José M^a, "El proceso creativo industrial en las series de televisión norteamericanas: la figura del productor" en JIMÉNEZ LOSANTOS, Encarna, y SÁNCHEZ-BIOSCA, Vicente (ed.), *El relato electrónico*, Textos Filmoteca, Valencia, 1989, pp. 97-107.

⁴ Cfr. FERNÁNDEZ, Federico, y BLASCO, Jaime, *Dirección y gestión de proyectos*. Aplicación a la producción audiovisual, Ediciones UPC, Barcelona, 1995, p. 29.

⁵ Cfr. PARDO, Alejandro (ed.), *The Audiovisual Management Handbook. An in-depth look at the film, television and multimedia in Europe*, Media Bussines School, Madrid, 2001, p. 49.

En cuanto al segundo aspecto, y especialmente en las series de ficción, encontramos el curioso fenómeno del creador y guionista –y a veces también director– que acaba convirtiéndose en el productor ejecutivo de la misma⁶. Esta manera de entender la producción responde por un lado a la premisa de que el guionista es un elemento clave en la creación y continuación de las series, como señala José M^a Villagrasa:

En este proceso creativo, la labor del guionista es esencial puesto que la ficción televisiva se basa fundamentalmente en la búsqueda de conceptos e ideas argumentales que den juego a un proceso de serialización, con una economía de medios que impone el ritmo y las necesidades de producción y programación⁷.

Pero revela también la figura del productor (ejecutivo) como máximo responsable de los contenidos televisivos, y por tanto la conveniencia de desempeñar este cargo para negociar la renovación de la serie sobre una posición de fuerza y mantener el control creativo en caso de que ésta se prolongue. Dicho de otro modo, permite al guionista o director desarrollar una tarea creativo-industrial completa e imprimir un sello personal al producto⁸.

La mayoría de los productores más creativos de la televisión americana comenzaron su carrera como guionistas o directores. Algunos productores televisivos de ficción que aglutinan estas dos vertientes económico-creativas han sido: Aaron Spelling (*Los Ángeles de Charlie*, *Vacaciones en el mar*, *Hotel* o *Sensación de vivir*), Steven Boscho (*Canción triste de Hill Street*, *La ley de Los Angeles*), David E. Kelley (*Picket Fences*, *Ally McBeal*), Cris Carter (*Expediente X*) o Marta Kauffman y David Crane (*Friends*)⁹. Como reconoce el propio Steven Boscho, la finalidad de permitir a los guionistas producir sus propias series era asegurar la continuidad narrativa de las mismas ya que el control creativo y económico recaía en una misma persona¹⁰.

⁶ BLANKSTEEN, Jane, y ODENI, Avi, *Tv careers behind the screen*, John Wiley and sons, Nueva York, 1987, p. 83.

⁷ VILLAGRASA, José M^a, *La producción de ficción narrativa...*, op.cit., p. 344.

⁸ Cfr. VILLAGRASA, José M^a, “El proceso creativo industrial...”, op.cit., pp. 102-104.

⁹ Por orden de aparición en el texto Los títulos originales de estas series son: *Charlie’s Angels*, *The Love Boat*, *Beverly Hills 90210*, *Hill Street Blues*, *L.A. Law*, *Picket Fences*, *Ally McBeal*, *The X-Files* y *Friends*.

¹⁰ Cfr. VILLAGRASA, José M^a, *La producción de ficción narrativa...*, op.cit., p. 110. Otros ejemplos de productores-guionistas en la industria americana son: David Chase (*The Sopranos*), John Wells (*The West Wing*), Brenda Hampton (*Mad about you*), Anthony Zuiker (*CSI*) o Joss Whedon (*Buffy the vampire slayer*). Cfr. LONGWORTH, James L, *TV Creators*.

En España esta simbiosis de guionista-director-productor sucede en menor medida, más en las empresas de producción independientes que en las cadenas. Así lo resalta Miguel Sáinz:

En algunas empresas audiovisuales, los guionistas y realizadores pueden ser al tiempo productores de sus propias series, están implicados en sus productos y toman decisiones económicas y artísticas. Tiene un conocimiento exacto del mercado audiovisual en el área en la que están especializados; saben, por tanto, producir calidad sin renunciar a los beneficios¹¹.

Si alguna empresa ha fomentado en nuestro país este perfil de productor ejecutivo –siguiendo el modelo americano– es Globomedia que otorga a guionistas, directores, etc., el control tanto creativo como económico de sus producciones. Algunos ejemplos son Daniel Écija, Manuel Valdivia o Juan Carlos Cueto¹².

Antes de entrar en la tipología de la producción desde el punto de vista jerárquico, nos detendremos a desarrollar algunas cualidades del productor de televisión. Muchos autores ponen de manifiesto la constante dualidad en la que se mueve, como es realizar un producto audiovisual que compagine calidad artística y rentabilidad comercial (audiencia). Horace Newcomb y Robert S. Alley, por ejemplo, ofrecen la siguiente definición:

El productor [de televisión] es aquella persona encargada de una producción televisiva que establece el espíritu de trabajo y dicta los estándares que deben cumplirse. De modo ideal, como cabeza del equipo creativo, el productor es al mismo tiempo un empresario y un artista, pendiente tanto de detalles administrativos o presupuestarios como de nutrir a los talentos y dotar de una visión al proyecto¹³.

Conversations with America's top producers of the television drama, Syracuse University Press, Syracuse (Nueva York), 2000; STEMPEL, Tom, *Storytellers to the nations. A history of american television writing*, Syracuse University Press, Syracuse (Nueva York), 1996, pp. 202-210.

¹¹ SÁINZ, Miguel, *El productor audiovisual*, Síntesis, Madrid, 1999, p. 21.

¹² Cfr. GARCÍA DE CASTRO, Mario, *La ficción televisiva popular. Una evolución de las series de televisión en España*, Gedisa y ATV, Barcelona, 2002, p. 147. A los que podríamos añadir otros como Antonio Mercero.

¹³ "The producer is the person in charge of a TV production, who establishes the working spirit and dictates the standards to be met. Ideally, as head of the creative team, the producer is both businessman and artist, caring about administration and budgetary details while nurturing the talent and providing the vision for the project" (NEWCOMB, Horace y ALLEY, Robert S., *op. cit.*, p. 8).

Otros autores coinciden en señalar que el productor es el responsable último de la realización de una serie y se concentra en su figura el control absoluto y la supervisión del proceso completo de producción. Acudiendo a una analogía, Miguel Sáinz comenta por ejemplo: “[El productor] es el primero en incorporarse y el último en abandonar el barco. El productor, como un capitán, controla la sala de máquinas, la velocidad y las operaciones de guiado que permiten llegar a puerto”¹⁴. Y añade: “Deben tener iniciativa y originalidad además de apostar en ocasiones de manera arriesgada por determinados proyectos”¹⁵.

Viko Viya, finalmente, ofrece una enumeración muy completa de las cualidades que debe reunir cualquier productor televisivo:

- 1 Conocer con profundidad el medio televisivo. Desde los aspectos comerciales y administrativos hasta las partes artísticas y técnicas; 2) Debe poseer dotes ejecutivas y saber tomar decisiones; 3) Tiene que tener un criterio propio de la calidad de su trabajo y del de sus colaboradores; 4) Conocer ampliamente el ambiente del espectáculo: cine, teatro. Las tendencias y modas en otros países o los actores más carismáticos; 5) Debe ser un buen administrador y saber manejar adecuadamente el presupuesto de un proyecto. Ni derrochar ni escatimar para no restar calidad al programa; 6) Tiene que saber delegar responsabilidades en su equipo colaborador. Tener fe y confianza en ellos y estimularlos para que desempeñen mejor su trabajo.; 7) Debe tener trato cortés y amable pero firme y respetuoso con sus socios y los artistas; 8) Poseer amplios conocimientos multidisciplinarios para poder conversar con directores, actores, iluminadores, publicistas, prensa. En fin, con todas las personas que estén relacionadas con la producción de un programa; 9) Debe ser un hábil empresario y también poseer un grado elevado de sensibilidad artística; 10) Deberá poner todo su esfuerzo al servicio del programa que esté produciendo, de la televisión o productora para la que trabaje, del cliente o patrocinador que esté financiando el programa. Aunque siempre sin olvidar que ese programa va dirigido a miles de espectadores¹⁶.

Veamos, a continuación, cómo se desglosa jerárquicamente la producción televisiva.

¹⁴ SÁINZ, Miguel, *Manual básico de producción en televisión*, IORTV, Madrid, 1999, p. 45.

¹⁵ *Ibid.*, p. 48.

¹⁶ Cfr. VIYA, Miko, *El director de televisión*, Trillas, México, 1994, pp. 54-55.

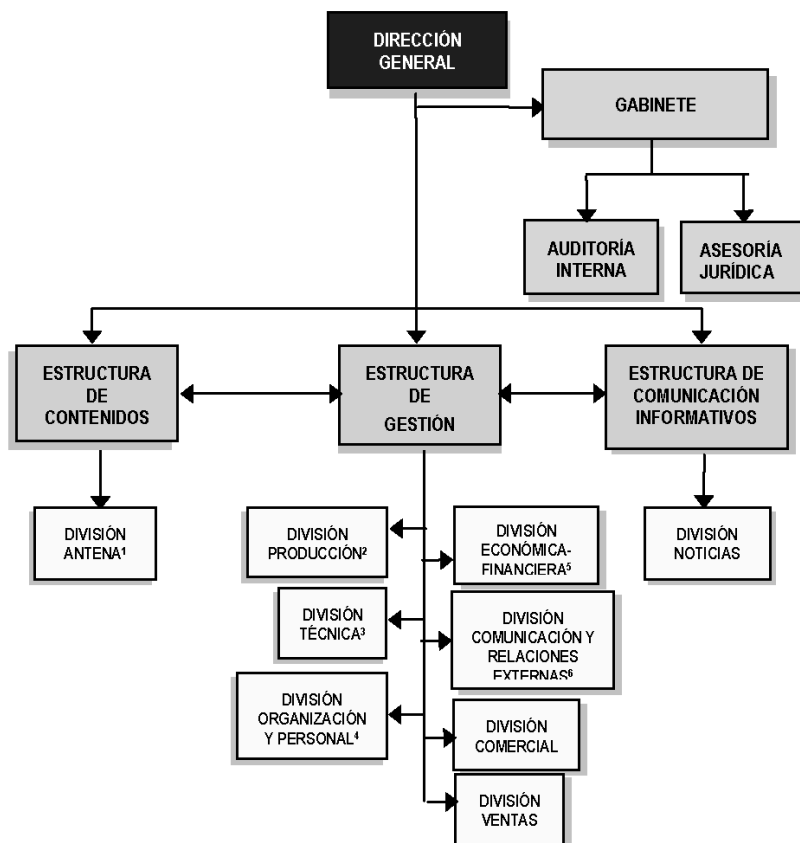
2. La jerarquía de la producción en televisión

La industria de producción de series de ficción es relativamente joven en nuestro país y permanece sujeta a una continua evolución y mejora. Aunque puede hablarse de una cierta estandarización jerárquica, no existe una terminología plenamente consensuada desde el punto de vista académico y profesional. El panorama se complica si se tiene en cuenta que en la modalidad de producción externa o independiente, la figura del productor se duplica en dos estructuras paralelas (cadena y productora) que interviene en el desarrollo y elaboración de un único proyecto. Lo que las siguientes páginas ofrecen, por tanto, es una propuesta basada en las aportaciones de diversos autores y en el análisis comparativo de los organigramas de varias cadenas y productoras.

Conviene apuntar además que muchos expertos académicos y los profesionales toman como modelo la industria americana, de la que aplican sobre todo el perfil de productor ejecutivo —*executive producer*—, máximo responsable del contenido televisivo en todas sus facetas (creativas, económicas, comerciales, etc.).

En nuestro caso, tomaremos como referencia los siguientes organigramas recogidos a continuación en los gráficos 1 y 2. El primero de ellos muestra lo que podríamos considerar la estructura típica de una cadena de televisión, y tiene interés para entender mejor cómo se toman las decisiones que afectan a la producción de contenidos en una cadena. El segundo gráfico, mucho más interesante para nuestro propósito, refleja la relación entre el equipo de producción de una cadena y el de la productora en lo que se refiere a la puesta en marcha, desarrollo y ejecución de una serie de ficción.

Gráfico 1: Organigrama de una empresa de televisión comercial.

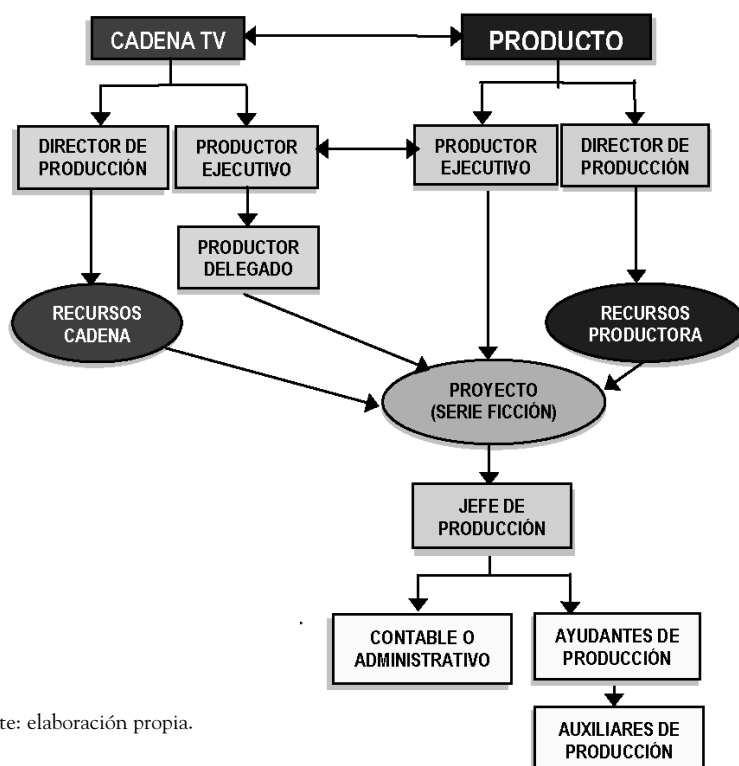


- 1 Incluye los siguientes departamentos: a) Dirección de marketing; b) Dirección de programación; y c) Dirección de producción externa.
- 2 Incluye el departamento de Coordinación área de programas.
- 3 Incluye los siguientes departamentos: a) Dirección explotación; b) Subdirección de explotación; c) Subdirección de ingeniería y mantenimiento; y d) Servicios escenográficos y artísticos.
- 4 Incluye el departamento de Subdirección informática.
- 5 Incluye el departamento de Dirección control de gestión.
- 6 Incluye el departamento de Subdirección comunicación y relaciones externas.

Fuente: elaboración propia a partir de BUSTAMANTE, Enrique, *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercados*, Gedisa, Barcelona, 1999, p. 84.

Como se observa en este primer organigrama, la decisión sobre los contenidos de ficción que produce la cadena depende fundamentalmente de la División de Antena, que deberá contar en mayor o menor medida –según la modalidad de producción acordada, es decir, según el grado de aportación de recursos– con el apoyo de la División de Producción, la División Técnica y la de Organización y Personal.

Gráfico 2: Organización jerárquica de la producción independiente en televisión



Fuente: elaboración propia.

El modelo básico presentado en este segundo organigrama sirve tanto para la producción financiada como para la asociada. En el primer caso suprimiríamos la figura del director de producción de la cadena, así como de los recursos (técnicos y humanos) que ésta aporta. Ambos conceptos, en cambio, estarían presentes en el caso de la segunda.

A continuación describiremos cada uno de estos perfiles profesionales explicando por separado el equipo de producción de la cadena y de la productora y haciendo hincapié en la toma de decisiones. Detallaremos también el resto de miembros que intervienen en el proceso de producción de una serie y las funciones que tienen atribuidas.

2.1. La jerarquía de producción dentro de la cadena

En el caso de las cadenas generalistas españolas cada uno de los departamentos de ficción está organizado de manera diferente de acuerdo con sus características, infraestructura y necesidades. En cualquier caso, las figuras principales son: el productor ejecutivo, el director de producción y el productor delegado.

El Productor ejecutivo (*Executive Producer*) de una televisión es un directivo perteneciente a la cadena cuya misión consiste precisamente en el desarrollo de un tipo de contenidos o programas concretos (en este caso series de ficción). Puede identificarse con el director de Antena o, más específicamente, de Contenidos de Ficción de la cadena. Representa, por tanto, la máxima autoridad y ostenta el control económico y creativo, independientemente del tipo de producción que se adopte para realizarlas. Entre sus atribuciones se encuentra: a) Búsqueda y selección de ideas; b) Desarrollo de proyectos; c) Elección del personal creativo y técnico principales; d) Supervisión del proceso de producción desde el punto de vista artístico y financiero; y e) Gestión comercial¹⁷.

Estas y otras notas son puestas de manifiesto por diversos autores y expertos. Gerald Millerson, por ejemplo, afirma sobre esta figura:

[El productor ejecutivo] ostenta la jefatura global administrativa y de organización de un grupo de producción (por ejemplo, una serie de programas sobre un tema específico). El o ella tienen a su cargo el control y la coordinación con la dirección comercial, incluyendo el presupuesto del programa y pueden también estar implicados en temas de mayor amplitud, tales como los arreglos de financiación/patrocinio/coproducción¹⁸.

¹⁷ Cfr. SÁINZ, Miguel, *El productor audiovisual*, op. cit., pp. 21-24.

¹⁸ MILLERSON, Gerald, *Técnicas de realización y producción en televisión*, IORTV, Madrid, 1991, p. 412.

Jaime Barroso, por su parte, destaca al productor ejecutivo como principal instancia de autoridad en el control creativo y económico de un programa, por encima de otros talentos: “Sin duda ha desplazado, y ocultado en no pocas ocasiones a directores, guionistas o realizadores a los que transforma en meros artesanos asalariados al servicio de la ejecución exacta, rigurosa y fiel de la idea por él mismo diseñada”¹⁹.

Para este experto, el género televisivo donde el productor tiene mayor presencia es en la ficción, ya sean series, seriales, telefilmes, *sitcoms*, ya que son una de las apuestas fuertes de la programación de las cadenas y ocupan gran parte del horario de *prime time*²⁰.

Miguel Sáinz, por su parte, define al productor ejecutivo como la persona que se encarga del planteamiento, desarrollo, coordinación y control de los productos audiovisuales: “Debe tener capacidad suficiente para diseñar los contenidos de los programas, libertad en todo el proceso de decisión económica, incluyendo la asignación presupuestaria que estime oportuna para cada producto”²¹.

Además, este autor también resalta la idea de que el productor ejecutivo está comprometido con la gestión de los recursos humanos y técnicos que forman parte de la infraestructura del área de producción²².

Resulta igualmente interesante conocer el modo en que los profesionales de nuestra industria describen este perfil y, en concreto, el de aquellos que han desempeñado o desempeñan el cargo de productor ejecutivo de ficción.

Miguel Morant (Tele 5) resalta en su descripción de productor ejecutivo una de las diferencias esenciales entre el productor de televisión y el que trabaja en el ámbito del cine:

[El productor ejecutivo de una cadena] es la persona que tiene que hacerse cargo tanto de las cuestiones económicas como de las labores creativas. El productor ejecutivo en televisión ya tiene la financiación asegurada por parte de la cadena. Su finalidad es administrar bien ese presupuesto para conseguir una serie de calidad. Sin embargo, el productor cinematográfico sí tiene como uno de sus objetivos prioritarios conseguir la financiación de una película²³.

¹⁹ BARROSO, Jaime, *Realización de los géneros televisivos*, Síntesis, Madrid, 1996, pp. 36-37.

²⁰ Cfr. *Ibíd.*, p. 21.

²¹ SÁINZ, Miguel, *El productor audiovisual*, op. cit., p. 36.

²² Cfr. *Ibíd.*

²³ Entrevista a Miguel Morant, 11-VI-2001, Madrid.

Destaca también la idea de control absoluto que tiene que ejercer un buen productor televisivo:

Tiene en su cabeza todo el proyecto de serie desde su concepción hasta su última emisión; desde su nacimiento hasta su final. Todo lo que se programa en la parrilla es lo que él ha decidido que se emita. Para ello tiene que rodearse de un buen equipo de productores delegados que lleven el control de cada una de las series²⁴.

Sobre el modo de controlar económica y creativamente la serie, Morant se muestra partidario de un método flexible, más eficaz y beneficioso para la cadena y para la productora:

Cuando se encarga una serie a una productora y se financian los 300.506 euros (50 millones de pesetas), que puede costar producir un capítulo, nos interesa ver en la pantalla un capítulo con una calidad equivalente a ese dinero. Habrá veces que a la productora le costará más o menos dinero por diferentes razones de producción. La cadena, o al menos Tele 5, no exige a la productora el detalle del presupuesto de los capítulos. Se puede producir un efecto muy pernicioso y es convertir a la productora en un mero empleado de la cadena. Lo que hacemos es tratarlas como colaboradoras y darles un margen de confianza. Hasta la fecha sólo hemos experimentado un caso en que la productora gastaba menos en los capítulos que el presupuesto que le dábamos²⁵.

Para otro profesional como Tedy Villalba (Antena 3), el productor ejecutivo es el líder absoluto de la obra televisiva:

Tiene que ejercer el control creativo y económico del proyecto. Pienso que no es conveniente dividir en dos equipos las tareas de supervisión del contenido y de la gestión económica del mismo. Existe un binomio de responsabilidades que tiene que partir de un mismo punto central: el productor ejecutivo²⁶.

Emiliano de Pedraza (Antena 3 y TVE), por su parte, destaca el conocimiento y análisis del mercado:

²⁴ *Ibíd.*

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ Entrevista a Tedy Villalba, 12-VI-2001, Madrid.

El productor ejecutivo tiene que conocer de manera muy precisa el mercado donde trabaja, las características de la competencia, las tendencias de la ficción internacional y los gustos del público. Saber a qué público se dirige cada proyecto concreto y hacer una buena campaña de lanzamiento del producto. En definitiva, estar al día de lo que sucede en la industria y tener intuición²⁷.

Salvador Agustín (TVE), finalmente, reclama para el productor ejecutivo una buena dosis de innovación frente a la competencia:

Hoy en día el productor de ficción tiene que tener un conocimiento profundo del estilo o línea de programación de las distintas televisiones para así ofrecer lo que cada televisión necesita. Para mí el productor ideal es aquel que no se limita a reproducir la última serie de éxito sino que es capaz de proponer proyectos, que sin romper con la línea de la cadena, supongan una innovación. Una oferta lo suficientemente diferente como para que sea novedosa pero no tanto como para que no pueda ser aceptada por la audiencia²⁸.

Se puede observar que en todas las anteriores definiciones los profesionales coinciden en calificar al productor ejecutivo de ficción televisiva como el responsable creativo y económico del proyecto, la persona que se responsabiliza de su nacimiento, desarrollo y resultado final. Sin embargo, no faltan algunos profesionales que afirman que en España los productores ejecutivos de las cadenas suelen tener un perfil más inclinado a la supervisión o control de los recursos de la producción y no tan creativo²⁹.

El Productor (ejecutivo) delegado es la persona en la cual el productor ejecutivo de la cadena delega la responsabilidad de la producción de una serie en concreto. Supervisa el día a día de la producción y mantiene una relación muy fluida con el productor ejecutivo, ya que le informa de la evolución de la serie. Es la persona que vela por el cumplimiento del contrato de la productora con la cadena. Se trata de una producción ejecutiva delegada y en los títulos de crédito de las series suele figurar como “productor ejecutivo”.

²⁷ Entrevista a Emiliano de Pedraza, 13-VI-2001, Madrid.

²⁸ Entrevista a Salvador Agustín, 4-VII-2001, Madrid.

²⁹ Cfr. CONTRERAS, José Miguel, y PALACIO, Manuel, *La programación de televisión*, Síntesis, Madrid, 2001, p. 150.

Algunas de las funciones que realiza son: a) Supervisión del desarrollo de la serie; b) Control presupuestario de cada uno de los capítulos; c) Control del contenido de la serie, leyendo los guiones de los episodios. (puede proponer cambios, mejoras, supresión de escenas por cuestiones de producción etc.); d) Supervisión de las grabaciones, acompañando muchas veces al equipo en el plató y en exteriores, sobre todo en los momentos iniciales de una serie; e) Cumplimiento de las obligaciones con la Seguridad Social o Hacienda; y f) Información puntual y regular al productor ejecutivo³⁰.

En el caso de la producción financiada o “llave en mano”, el equipo estándar de una cadena se reduce a un productor ejecutivo y varios productores ejecutivos delegados –dependiendo del número de series–. Sin embargo, si se trata de la asociada o mixta, la cadena suele ampliar el equipo de producción. En este caso, aporta un equipo de producción encabezado por el productor delegado y uno o dos ayudantes de producción, además de cierto personal de áreas tan variadas como la realización, escenografía, vestuario, maquillaje y peluquería o personal técnico³¹.

El Director de producción (*Production Manager*) es la persona responsable de la adecuación de los recursos a las necesidades de producción de una cadena. Se encarga de la gestión de la dotación de infraestructuras (platós, equipo técnico disponible, material técnico, etc.) para la producción de programas, de cualquier género. Viene a coincidir con el responsable del área de Gestión de la cadena, o más específicamente, de la división de Producción. Su responsabilidad se reduce por tanto a la disposición de los recursos y no a los contenidos³².

³⁰ Cfr. CUEVAS, Antonio, *Las relaciones entre el cinema y la televisión y otros países de Europa*, Comunidad Autónoma de Madrid y EGEDA, Madrid, 1994, p. 69. En la jerga profesional anglosajona no existe un término que se adecue a este perfil. Suele utilizarse también *Executive Producer*. Algunos productores delegados de series españolas son: Manuel Requena, Esther Jiménez, Lola Moreno, Finocha Formoso. Estos han ejercido la función de productores delegados para series de Tele 5 como *Médico de Familia*, *Al salir de clase*, *Siete vidas* o *El Comisario*.

³¹ Normalmente los jefes de cada área pertenecen a la plantilla fija de la cadena; el resto son contratados por obra a través de empresas de trabajo temporal como Calider, Bai, o Randstad (datos obtenidos del presupuesto de la serie *El comisario* cedido por Tele 5).

³² Cfr. BLANKSTEEN, Jane, y ODENI, Avi, *TV careers behind the screen*, op. cit., p. 69 y SÁINZ, Miguel, *El productor audiovisual*, op. cit., p. 20.

2.2. La jerarquía de producción dentro de la productora

Al igual que ocurre con el equipo de producción de la cadena, no existe un único paradigma que se aplique por igual en todas las productoras independientes. La organización interna suele variar, sobre todo, en función del tamaño de la empresa y de la envergadura de los proyectos que afronte. Como se ha mencionado en el capítulo anterior, en España conviven productoras de muy distinta índole. Unas pocas han llegado a adquirir una infraestructura considerable, capaz de mantener simultáneamente varias producciones³³. Otras, en cambio, dedicadas a producir un solo proyecto, presentan un organigrama muy simple.

Ahora bien, en cualquiera de los casos, encontramos dentro del proceso de producción de una serie un equipo de producción estándar formado principalmente por el Productor ejecutivo, el Director de producción y el Jefe de producción.

El Productor ejecutivo (*Executive Producer*) de una productora es el máximo responsable de llevar a cabo un determinado tipo de proyectos —series o programas— y sus atribuciones son muy semejantes a su homólogo de la cadena, con la salvedad de tener en muchos casos una mayor implicación creativa. Suele ser uno de los directivos de la empresa y responde, a veces, al Director general de la compañía. Puede estar especializado en un género determinado (series de ficción o programas de entretenimiento). Así, una empresa grande puede tener varios productores ejecutivos, cada uno de los cuales supervisará uno o varios proyectos dependiendo del volumen de producción. También puede darse el caso de una serie con varios productores ejecutivos (de la productora)³⁴.

³³ Tal es el caso, por ejemplo, de Globomedia y Bocaboca. Cada una de ellas presenta una estructura empresarial diferente. Como explica Javier Bardají, tomando como modelo Globomedia, una productora puede tener la siguiente composición de su departamento de ficción: a) director de ficción; b) dirección de producción; c) comité de ficción y dirección de proyectos; y c) los productores ejecutivos. Si se quiere profundizar en las funciones de estas áreas (cfr. BARADAJÍ, Javier, y GÓMEZ, Santiago, *La gestión de la creatividad en televisión. El caso de Globo Media*, Eunsa, Pamplona, 2004, p. 132). Sin embargo, la estructura del departamento de ficción de otra productora como Bocaboca es diferente: a) presidente o consejero delegado; b) director general; c) director de área de producción de televisión (cfr. <http://www.grupoboca.com>).

³⁴ Cfr. BARADAJÍ, Javier, y GÓMEZ, Santiago, *La gestión de la creatividad en televisión*, op.cit., p. 133; y VILLAGRASA, José M^a, “El proceso creativo industrial...”, op.cit., pp. 100-101. Este mismo autor, experto en la producción televisiva americana, distingue tres tipos de productores en Estados Unidos: 1) El productor independiente o *freelance*: las grandes cadenas de televisión encargan directamente a uno de estos profesionales el desarrollo de proyectos. Algunos

El Productor ejecutivo pone en marcha el proyecto y lo desarrolla en todos sus frentes, en estrecha comunicación con el productor ejecutivo y el productor delegado de la cadena para la que se realiza la serie. Entre sus competencias destacan: a) Supervisión de la “biblia” del proyecto; b) Negociación con la cadena (modalidad de producción y derechos); c) Selección del director; d) Aprobación del reparto; e) Negociación de las cláusulas de los contratos; f) Elaboración del presupuesto; g) Confección del plan de producción; h) Supervisión de la financiación. Una vez desarrollado el proyecto con detalle, encarga su realización al director y jefe de producción³⁵.

Un gran conocedor de esta figura como es José María Villagrasa destaca como rasgo fundamental esa necesaria simbiosis entre lo creativo y lo industrial, que alcanza su máximo exponente –como hemos visto– en el caso del guionista-director que acaba en este nivel ejecutivo:

[El Productor ejecutivo] es el verdadero “padre” creativo de las series de televisión. No sólo es el demiurgo del relato, sino que es el artesano de la negociación con las cadenas (...). Es un intermediario que defiende el punto de vista creativo-industrial de su producto y arranca los medios para que éste sea posible³⁶.

E insiste:

El productor ejecutivo en televisión controla el diseño general de la producción, orquesta los principales elementos creativos (realización, interpretación y guión) y perfila las tramas generales y los personajes del relato³⁷.

de estos han sido; Steven Bochco (*La ley de Los Angeles* para la NBC), Fred Silverman (*Perry Mason returns* para la NBC), Marcie Carsey y Tom Werner (ABC y NBC con las series *La hora de Bill Cosby* y su *spin-off Un mundo diferente*); 2) El productor de una compañía de producción televisiva independiente: en la década de los 50 algunos productores, guionistas o actores deciden montar su propia empresa para producir proyectos creados en equipo. Es el caso de Four Stars, MTM, Aaron Spelling Productions, Tandem y Lorimar y; 3) El productor de un estudio: creadores y guionistas que trabajan en las grandes superproductoras de Hollywood y se encargan de llevar adelante los proyectos televisivos. Algunos ejemplos han sido Levinson y Link (Universal-MCA), David Gerber (Metro Goldwyn Mayer), Glenn A. Larson (Twentieth Century Fox) y David Wolper (Warner Bros.) (cfr. *ibíd.*).

³⁵ Cfr. GARCÍA DE CASTRO, Mario, *op.cit.*, p. 147.

³⁶ VILLAGRASA, José M^a, *La ficción televisiva popular*, *op.cit.*, p. 102.

³⁷ *Ibíd.*, p. 103. En definitiva, como sigue afirmando este experto, el productor ejecutivo viene a ser un director de orquesta “bajo cuyo control se activan todos los aspectos técnico-creativos” (*Ibíd.*, p. 79), “recogiendo y asumiendo facetas y tareas dispersas en el trabajo del productor, director y del guionista cinematográfico” (*Ibíd.*, p. 343).

Por su parte, Mario García de Castro subraya también la responsabilidad creativa del Productor ejecutivo: “Es el directivo que controla creativamente el proceso de producción, desde el concepto hasta la post-producción, y del que dependen las 70 personas que suelen constituir el equipo técnico y artístico de cada una de estas series”³⁸.

Finalmente, Miguel Sáinz pone de relieve su habilidad para conjugar calidad y rentabilidad: “Tienen un conocimiento exacto del mercado audiovisual en el área en que están especializados; saben por tanto producir calidad sin renunciar a los beneficios”³⁹.

Llegados a este punto, no está de más conocer también los rasgos que algunos profesionales que desempeñan o han desempeñado este cargo en diferentes compañías de producción españolas ponen de relieve. Alfonso Mardones (Globomedia), por ejemplo, destaca la necesidad de un saber enciclopédico:

Me acuerdo de una gala de la Academia de Televisión en la que Concha Velasco al darle el premio al mejor productor ejecutivo de televisión dijo “ya saben, el productor es el que maneja el dinero”. Para Globomedia el productor ejecutivo no es sólo el que maneja el dinero. El concepto que nosotros aplicamos es el que hemos visto al observar cómo se hace la ficción en Estados Unidos. Es el máximo responsable de la serie y el que toma las últimas decisiones. Tiene que ser guionista o saber de guión porque es el que controla y maneja el hilo de las tramas. Es bueno que sepa de dirección porque tiene que supervisar a los dos o tres directores que dirigen una serie. También tiene que tener conocimientos sobre dirección de actores. En fin, que tiene que ser un “todoterreno” y saber que sus decisiones creativas cuestan dinero⁴⁰.

Otra de las habilidades esenciales de un productor, como señala Mardones, es la de saber rodearse de un buen equipo de profesionales:

Tiene que saber trabajar en equipo porque una sola persona no puede hacer una serie de largo recorrido (26 capítulos). Debe escoger un equipo de guionistas, uno de directores, conocer el mercado de los actores para seleccionar a los más acertados para la serie y tiene que saber delegar funciones en esos colaboradores. El productor ejecutivo debe organizar un

³⁸ GARCÍA DE CASTRO, Mario, *op.cit.*, p. 147.

³⁹ SÁINZ, Miguel, *El productor audiovisual*, *op.cit.*, p. 21.

⁴⁰ Entrevista a Alfonso Mardones, 11-VI-2001, Madrid.

equipo a su alrededor que funcione y que esté capacitado para tomar las decisiones correctas⁴¹.

José Luis Berlanga (de Prime Time), por su parte, recogiendo la idea anterior, pone el énfasis en el difícil binomio coste-rendimiento:

Tiene que saber mantener el equilibrio entre el presupuesto y el resultado final de la serie y no excederse en el presupuesto sin razones de peso. Debe controlar la inversión de ese dinero con relación a variantes como el elenco artístico, los decorados, el número de exteriores, el material técnico, etc. Para ello el productor tiene que formar el mejor equipo posible para que el resultado final sea el idóneo y supervisar todas las áreas del equipo de producción de una serie⁴².

Fernando Marquerie, de Cartel, finalmente insiste en la honradez y profesionalidad del productor:

Es tarea del productor ejecutivo mantener una relación armoniosa con la cadena. Es su responsabilidad proporcionarle la serie en las condiciones presupuestarias y de calidad pactadas. No cabe el engaño a la cadena porque no podemos permitirnos el lujo de perder prestigio y clientes⁴³.

El Director de producción (*Production Manager*) se encarga de gestionar los recursos materiales, humanos y financieros de la compañía (de modo semejante a su homólogo de la cadena). Es responsable de la parte económica de la serie y asigna el control presupuestario al Jefe de producción. Realiza junto al Productor ejecutivo el calendario de producción. Trata también de conseguir todo lo necesario para el rodaje: equipos, localizaciones, etc. Para ello cuenta con la ayuda de varios miembros del equipo de producción como los ayudantes y auxiliares de producción y el contable. También se encarga de la contratación del elenco artístico, personal técnico y proveedores, junto con el Jefe de producción⁴⁴.

El Jefe de producción (*Line Producer*) es la persona designada por el

⁴¹ *Ibíd.*

⁴² Entrevista a José Luis Berlanga, 15-VI-2001, Madrid.

⁴³ Entrevista a Fernando Marquerie, 2-VII-2001, Madrid.

⁴⁴ Cfr. BARDAJÍ, Javier, y GÓMEZ, Santiago, *op.cit.*, p. 133.

Productor ejecutivo y el Director de producción para llevar a cabo la realización de la serie dentro de los parámetros de tiempo y dinero previstos (productor de campo). Así pues vigila que se cumpla el plan de grabación de una serie y se responsabiliza de llevar el control presupuestario diario de rodaje. Asigna las cantidades de dinero necesarias a los responsables de cada área de producción y dirige a los diferentes ayudantes y auxiliares de producción de la serie. Gestiona el día a día en la contratación de actores y técnicos. En general, lleva a cabo toda la logística de producción de una serie⁴⁵.

El Ayudante de producción (*Production Assistant*) es la persona que colabora con el Director de producción y Jefe de producción en todas las tareas que estos determinen. Suelen gestionar los permisos de grabación en localizaciones naturales, contrata el *catering*, planifica todos los transportes de los actores diariamente y, en el caso de grabación en exteriores, organiza el traslado del equipo técnico. Otras responsabilidades son el alquiler del material técnico necesario para cada jornada de grabación y la supervisión de la grabación en exteriores. Mantiene un continuo flujo de información con el jefe de producción para informarle de todos los pormenores de la producción. Dependiendo de la magnitud de la producción habrá uno, dos o incluso tres ayudantes de producción⁴⁶.

El Auxiliar de producción (*Runner*) suele ayudar a los ayudantes de producción en el cumplimiento de sus tareas y suele estar presente en casi todas las grabaciones realizadas en exteriores⁴⁷.

Un Contable o Administrativo, también denominado Secretario/a de producción, es la persona que apoya al resto del equipo de producción en su trabajo administrativo y ejecutivo. Ayuda al Jefe de producción en su tarea de supervisar el presupuesto. Su labor está centrada en archivar, contabilizar y controlar todas las facturas de gastos de cada uno de los capítulos de una serie⁴⁸.

⁴⁵ Cfr. HERRERO, Rafael, y GARCÍA, Federico, *Los procesos de producción de series argumentales*, RTVE, Madrid, 1987, pp. 55-56 y *El mercado de trabajo en la producción para televisión*, INEM, Madrid, 2001, pp. 94-95.

⁴⁶ Cfr. SÁINZ, Miguel, *El productor audiovisual*, op.cit., p. 36; HERRERO, Rafael y GARCÍA, Federico, op.cit., p. 56; y *El mercado de trabajo...*, pp. 95-96.

⁴⁷ Cfr. HERRERO, Rafael y GARCÍA, Federico, *Los procesos de producción de series argumentales*, p. 56 y *El mercado de trabajo...*, pp. 95-96.

⁴⁸ Cfr. *Ibíd.*, pp. 96-97.

Como se ha mencionado anteriormente, es común encontrar pequeñas empresas productoras en las que esta jerarquía se ve bastante simplificada o reducida. Hay productores, dueños de estas empresas, que aglutinan en una misma figura las funciones de productor ejecutivo, director de producción e incluso jefe de producción. También hay productoras en España que prescinden de la figura del director de producción y sólo tienen un jefe de producción que es el que asume las funciones del anterior⁴⁹.

3. Niveles en la toma de decisiones

Una vez explicados los distintos tipos de productores que intervienen en el proceso de desarrollo y realización de una serie, estamos en condiciones de establecer las principales líneas de relación entre ellos, haciendo hincapié en las responsabilidades que cada uno asume. Si nos fijamos de nuevo en el gráfico 2, podemos distinguir dos niveles de toma de decisiones sobre el producto televisivo, uno de carácter ejecutivo y otro de carácter práctico.

El “nivel ejecutivo” estaría representado por una franja horizontal que engloba tanto a los Productores ejecutivos como a los Directores de producción de la cadena y de la productora, siendo los primeros el “núcleo duro” que origina y pone en marcha el proyecto. En efecto, es a partir de la negociación entre ambos (representando a sus respectivas empresas), cuando se concreta el encargo o se acepta la propuesta de serie o programa. Entre ambos desarrollan el producto que la cadena necesita y acuerdan la modalidad de producción. Tanto el Productor ejecutivo de la cadena como el de la productora deben contar con el beneplácito de sus respectivos directores de producción, que gestionan los recursos para cada necesidad de producción. Cabe mencionar que el Productor ejecutivo de la cadena, como responsable financiero, tiene siempre la última palabra en cualquier decisión, económica o creativa, que afecte al proyecto.

Una vez establecida la modalidad de producción, cada parte aporta lo convenido. Como ha quedado explicado, En el caso de la producción financiada la cadena invierte el capital necesario, mientras que la productora asume todo el esfuerzo de producción; en el caso de la producción asociada, la cadena, además de la financiación, contribuye con recursos humanos, técnicos y materiales.

⁴⁹ Cfr. *Ibid.*, p. 94.

Así pues, es en el nivel ejecutivo donde se toman las decisiones más importantes sobre el proyecto, de modo que queda perfectamente perfilado en todos sus aspectos. , según los parámetros definidos.

Entroncamos aquí con el “nivel práctico” o de ejecución, enmarcado en la franja vertical que parte de los mismos productores ejecutivos o más bien las personas en las que éstos delegan la realización del proyecto y llega hasta el último miembro del equipo de producción. En este nivel, la principal responsabilidad recae sobre el Jefe de producción, en quien el Productor ejecutivo de la productora delega la responsabilidad de ejecutar –valga la redundancia– el proyecto de serie o programa. El Jefe de producción asume la toma de decisiones sobre el modo más idóneo de llevar a cabo la grabación y post-producción. Para hacer frente a este cometido, cuenta con su propio equipo (ayudantes de producción, auxiliar de producción, regidor, contable) y coordina al resto de los equipos necesarios para realizar la serie (equipo de dirección, decoración, fotografía, etc.).

En este nivel práctico, la cadena está representada por el Productor delegado, a quien el productor ejecutivo de la televisión encarga el seguimiento del proceso de producción, velando por los intereses de la cadena.

En definitiva, la producción de un proyecto televisivo es una responsabilidad compartida entre cadena y productora, aunque el grado de intervención varía según la modalidad de producción adoptada. Al mismo tiempo, existen dos niveles en la toma de decisiones sobre la producción: uno más relevante, de carácter ejecutivo, y otro más práctico, dirigido a la realización fáctica de la serie.

En último lugar, se debe destacar que el modo en que ambos niveles interactúan se aprecia con detalle a lo largo del proceso de producción de cualquier serie de ficción en televisión.

Bibliografía citada

- ANDERSON, Christopher, "Escape from the studio system: independent producers and television" en *Hollywood. The estudio system in the fifties*, University of Texas Press, Austin, 1994.
- BARDAJÍ, Javier, y GÓMEZ, Santiago, *La gestión de la creatividad en televisión. El caso de Globo Media*, Eunsa, Pamplona, 2004.
- BARROSO, Jaime, *Realización de los géneros televisivos*, Síntesis, Madrid, 1996.
- BLANKSTEEN, Jane, y ODENI, Avi, *Tv careers behind the screen*, John Wiley and sons, New York, 1987.
- BLUMENTHAL, Howard J., y GOODENOUGH, Oliver R., *This business of television. A practical guide to the producers, directors, writers, performers, agents, and executives*, Billboard, New York, 1991.
- CONTRERAS, José Miguel, y PALACIO, Manuel, *La programación de televisión*, Síntesis, Madrid, 2001.
- CUEVAS, Antonio, *Las relaciones entre el cinema y la televisión y otros países de Europa*, Comunidad Autónoma de Madrid y EGEDA, Madrid, 1994.
- FERNÁNDEZ, Federico, y BLASCO, Jaime, *Dirección y gestión de proyectos. Aplicación a la producción audiovisual*, Ediciones UPC, Barcelona, 1995.
- GARCÍA DE CASTRO, Mario, *La ficción televisiva popular. Una evolución de las series de televisión en España*, Gedisa y ATV, Barcelona, 2002.
- HERRERO, Rafael, y GARCÍA, Federico, *Los procesos de producción de series argumentales*, RTVE, Madrid, 1987.
- LONGWORTH, James L, *TV Creators. Conversations with America's top producers of the television drama*, Syracuse University Press, Syracuse (New York), 2000.
- MILLERSON, Gerald, *Técnicas de realización y producción en televisión*, IORTV, Madrid, 1991.
- NEWCOMB, Horace, y ALLEY, Robert S., *The producer's medium*, Oxford University Press, Nueva York, 1983.
- PARDO, Alejandro (ed.), *The Audiovisual Management Handbook. An in-depth look at the film, television and multimedia in Europe*, Media Bussines School, Madrid, 2001.
- SÁINZ, Miguel, *El productor audiovisual*, Síntesis, Madrid, 1999.
- *Manual básico de producción en televisión*, IORTV, Madrid, 1999.
- STEMPEL, Tom, *Storytellers to the nations. A history of american television writing*, Syracuse University Press, Syracuse (Nueva York), 1996.
- STUART, Frederic, "The Effects of Television on the Motion Picture Industry", en KINDEM, Gorham, (ed.), *The American Movie Industry: The Business of Motion Pictures*, Southern Illinois Press, Carbondale and Edwardsville (Illinois), 1982.
- VILLAGRASA, José M^a, "El proceso creativo industrial en las series de televisión norteamericanas: la figura del productor" en JIMÉNEZ LOSANTOS, Encarna, y SÁNCHEZ-BIOSCA, Vicente (ed.), *El relato electrónico*, Textos Filmoteca, Valencia, 1989.
- *La producción de ficción narrativa en la televisión norteamericana*, tesis doctoral defendida en la Universidad Autónoma de Barcelona, 1992.
- VIYA, Miko, *El director de televisión*, Trillas, México, 1994.
- Informe sobre *El mercado de trabajo en la producción para televisión*, INEM, Madrid, 2001.
- <http://www.grupoboca.com> (Bocaboca Producciones).

Copyright of Comunicacion y Sociedad is the property of Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.